

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIO**

**GESTÃO DE CLIENTES DE VAREJO NA  
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA**

Florianópolis, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIO

**GESTÃO DE CLIENTES DE VAREJO NA  
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA

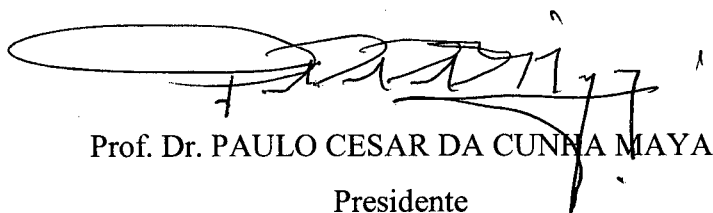
Orientado pelo  
Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya

Área de concentração  
Marketing

Florianópolis, 2002

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota 10,0 (DEZ) ao aluno WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA, matrícula 9810044-0, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, Turma 0900.

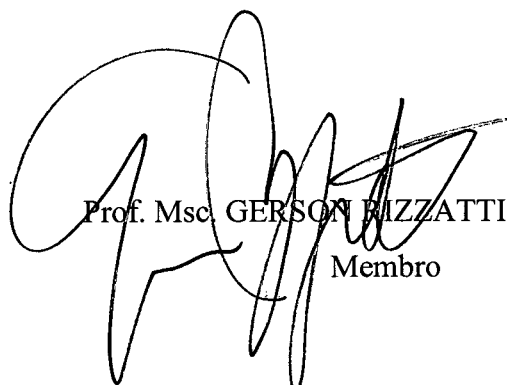
Banca Examinadora



Prof. Dr. PAULO CESAR DA CUNHA MAYA  
Presidente



Prof. Dr. PEDRO CARLOS SCHENINI  
Membro



Prof. Msc. GERSON RIZZATTI  
Membro

## **DEDICATÓRIA**

Ao povo brasileiro,  
que possibilitou meus estudos em uma  
universidade pública e gratuita.

Que eu possa retribuir, com meus esforços  
por um País melhor e mais justo.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Walter e Nelly, pela orientação e valorização do saber, que me permitiram chegar até aqui e manter vivo o desejo de ampliar horizontes;

À Maria José, minha esposa, Beatriz e Gustavo, meus filhos, pela compreensão e apoio, ao longo do curso, um período em que estive mais distante do que gostaria;

Ao “baleiro” Pedro Carlos Schenini, amigo e professor que primeiro acolheu a idéia do projeto e apoiou sua realização;

Ao Professor Paulo Maya, que prontamente aceitou orientar-me na realização deste projeto, com toda a sua experiência;

Aos colegas da Gerência de Vendas da ECT, pelo companheirismo;

Aos colegas estagiários Willian Fillard Tonello e Eveliz Comin, pelo inestimável apoio na realização das pesquisas que compõem este trabalho;

À Margarida, da REOP-SC-01, e à equipe da Agência Estreito: Mauro, Daniel, Tânia, Luís Fernando, Edian, Ricardo e Roberto, que desde o início acolheram e valorizaram este trabalho, tornando-o possível, e

Por último, mas não menos importantes, os colegas do Curso de Administração, em especial: Cristian, Fábio Lopes, Fábio Rosa, Fabúla, Mônica, Nei, Paulo e Prímula cuja camaradagem fez mais leve a carga dos estudos.

SUMÁRIO

SUMÁRIO .....4

SINOPSE .....8

1 INTRODUÇÃO .....9

1.1 Caracterização da Empresa .....9

1.2 Problema e tema.....11

1.3 Justificação do estudo .....12

1.3.1. Importância do trabalho .....12

1.3.2. Oportunidade do trabalho .....13

1.3.3. Viabilidade do trabalho.....13

1.4 Objetivos e abrangência .....13

1.4.1 Objetivo geral.....13

1.4.2 Objetivos específicos .....13

1.4.3 Abrangência .....14

1.5 Estrutura do trabalho.....14

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....15

3.1 Gestão de mercados .....16

3.2 A seleção da informação.....17

3.3 As fontes de informação .....18

3.4 Gestão de clientes e do relacionamento.....19

3.4.1 O *Data Base Marketing* (DBM) .....20

3.5 Gestão do conhecimento .....22

<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
4.1 Caracterização da pesquisa.....	24
4.1.1 Natureza das variáveis.....	24
4.1.2 Natureza do relacionamento das variáveis .....	24
4.1.3 Objetivo e grau .....	24
4.1.4 Natureza do experimento .....	24
4.2 Delimitação da pesquisa .....	25
4.2.1 População.....	25
4.2.2 Processo da amostragem .....	25
4.3 Técnica de coleta de dados .....	25
4.3.1 Dados primários .....	25
4.3.2 Dados secundários.....	25
4.5 Técnica de análise de dados .....	25
4.6 Limitações.....	26
<b>5 A POSTURA COMERCIAL DA ECT .....</b>	<b>27</b>
5.1 A classificação dos clientes .....	28
5.1.1 Conforme o ambiente jurídico.....	28
5.1.2 Conforme a natureza dos serviços.....	28
5.1.3 Pela forma de contratação.....	29
5.2 Atuação no Segmento Atacado .....	30
5.3 Atuação no Segmento Varejo.....	31
5.4 As ferramentas de gestão .....	34
5.5 O Sistema de Caixa de Agência - SCADA .....	35
<b>6 LEVANTAMENTO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES.....</b>	<b>36</b>

<b>7 LEVANTAMENTO DOS DADOS DO PERFIL DE CONSUMO .....</b>	<b>37</b>
7.1 Perfil Do Consumo.....	40
7.1.1 Distribuição da receita.....	40
7.1.2 Serviços com maior receita .....	40
7.1.3 Avaliação dos 10 maiores clientes.....	41
<b>8 LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS CLIENTES .....</b>	<b>43</b>
8.1 Informações coletadas .....	43
8.1.1.Motivo da utilização do serviço .....	43
8.1.2 Meio de comunicação.....	44
8.1.3 Expectativa em relação aos serviços dos Correios .....	45
8.1.4 Nota atribuída aos serviços da empresa .....	45
8.1.5 Identificação do respondente .....	46
<b>9 EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM PROPOSTA .....</b>	<b>47</b>
9.1 Formulação de "células" de clientes, conforme o DBM.....	47
9.1.1 "Felizes com resultado" .....	48
9.1.2 "Felizes sem resultado" .....	48
9.1.3 "Satisfeitos com resultado" .....	49
9.1.4 "Satisfeitos sem resultado" .....	49
9.1.5 "Insatisfeitos sem resultado" .....	50
9.1.6 "Insatisfeitos com resultado": .....	50
9.2 Outras potencialidades do sistema .....	51
9.2.1 Definir meios de comunicação mais efetivos .....	51
9.2.2 Avaliação dos produtos .....	51
9.2.3 Uso do banco de dados para decisão centralizada .....	51
<b>10 ORIENTAÇÕES E DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>11 CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>58</b>



## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista Versão Final**

**ANEXO 2 – Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e da Diretoria Regional de Santa Catarina**

**ANEXO 3 – Distribuição dos clientes, segundo o DBM**

## SINOPSE

A gestão de clientes, a partir do uso intensivo da tecnologia da informação, passou a ter importância estratégica nas empresas, na última década. Fatores como a tecnologia da comunicação, Internet e avanços na informática impulsionam uma economia cada vez mais competitiva. A globalização, em decorrência do processo tecnológico e econômico, amplia os limites da atuação das empresas. Conhecer os clientes e adequar a comunicação e as estratégias de marketing ao mercado são condições indispensáveis para a sobrevivência da empresa, a longo prazo. O *Data Base Marketing* é uma ferramenta poderosa no processo de gestão de clientes, pois consolida as informações dispersas na empresa e as disponibiliza no formato e destino certos. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa pública que está num processo de transformação, de uma posição monopolista para um ambiente de livre concorrência, a partir da desregulamentação do mercado postal prevista para os próximos anos. Sua atuação comercial está focada na separação dos clientes em dois mercados, conforme o porte dos clientes: varejo e atacado. Sua prioridade tem sido o mercado atacado, constituído pelos grandes clientes que serão certamente o alvo prioritário da ação dos concorrentes. No entanto, é importante instrumentalizar os chefes das agências com um ferramenta de gestão de clientes no varejo, baseada em sistemas de informação. Um modelo descentralizado de gestão de clientes de varejo é proposto, neste estudo, a partir da realidade identificada numa experiência-piloto levada a cabo na Agência Estreito, em Florianópolis/SC, ao longo do mês de setembro/2001. Combinando técnicas de *data base marketing* com uma pesquisa de mercado concebida para ser aplicada pelos chefes de agência, o modelo proposto permitirá uma ação comercial a partir das características de cada unidade, em termos de demanda e perfil de clientes.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT é uma empresa pública federal, com 100% do capital pertencente à União. Criada em 1969, em substituição ao Departamento de Correios e Telégrafos – DCT, pelo Decreto-Lei nº 509, de 20.03.1969, o foco da ECT está centrado na atividade postal em âmbito nacional e no relacionamento com as administrações postais dos demais países do mundo (Decreto nº 83.726, de 17.07.1979, que aprova o Estatuto da ECT).

A atividade postal, de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, Art. 21, Incisos X, é de competência da União. Por sua vez, o serviço telegráfico, de acordo com o Art. 21, Inciso XI, deve ser explorado “diretamente ou mediante concessão a empresas com controle acionário estatal”. Em ambos os casos, os serviços são operados em regime de exclusividade pela ECT.

A Empresa está subordinada ao Ministério das Comunicações e faz parte da Administração Pública Indireta (Estatuto da ECT, Art. 1º). A sede da ECT está estabelecida em Brasília (Estatuto, Art. 7º). Sua estrutura é funcional, dividida em (Estatuto, Art. 7º):

- Administração Central, em Brasília, composta pelo Conselho de Administração, Diretoria, Presidência, Departamentos e Assessorias e
- Administração Regional, composta por 24 Diretorias Regionais, que correspondem aos estados da federação (com exceção de: São Paulo, dividido em duas Diretorias Regionais; Amapá e Pará, reunidos em uma só Diretoria Regional; Amazonas e Roraima, também uma só Diretoria Regional; Goiás e Tocantins, idem, e Acre e Rondônia).

O efetivo da ECT é composto por 82.000 empregados celetistas (o que a torna a maior empregadora celetista do País) e 20.000 colaboradores indiretos (mão-de-obra terceirizada; estagiários de segundo e terceiro graus; menores carentes e deficientes físicos contratados mediante convênios com instituições assistenciais, e apenados com regime semi-aberto de prisão, contratados mediante convênios de reabilitação à sociedade) (CEP Brasil, n. 1, 1999, p.10-11).

A rede de atendimento é considerada a maior do Brasil, com 12.000 pontos, entre 5.000 agências próprias e outros 7.000 pontos terceirizados, entre agências franqueadas e estabelecidas em convênio com Prefeituras Municipais, Associações Comunitárias e iniciativa privada (CEP Brasil, n. 18, p. 8-9).

A estrutura logística também é considerada a maior do País, com sistemas de transporte aéreo, terrestre e fluvial, atingindo todos os 5.507 municípios brasileiros (CEP Brasil, n. 18, p. 8-9).

Cada membro da Diretoria coordena uma área de atividade: Financeira, Comercial, Técnica e Operacional, com os respectivos Departamentos. A Área Comercial, foco do presente trabalho, é composta pelos seguintes Órgãos (MANORG, mód. 2, cap. 1, subitem 2.6)):

- Departamento de Gestão de Produtos - DEPRO;
- Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos - DENOP;
- Departamento de Filatelia - DEFIL;
- Departamento de Administração e Vendas no Atacado - DEVAT;
- Departamento de Vendas no Varejo e Administração da Rede - DEREV;
- Gerência de Franchising - GFRAN;

Cada um daqueles Departamentos administra uma parte das atividades da área comercial, estabelecendo programas e normas a serem seguidas pelas Diretorias Regionais.

As Diretorias Regionais, por sua vez, possuem estrutura funcional que reproduz a estrutura central, através de Gerências e Assessorias. As estruturas regionais estão estruturadas conforme o porte da Diretoria Regional, em função do tamanho do mercado e do volume de atividade.

A Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC) faz parte do Grupo IV, juntamente com as Diretorias Regionais de Brasília, Ceará, Goiás-Tocantins e Pernambuco (MANORG, mód. 1, cap. 4, subitem 2) (ver Anexo 2 – Organogramas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e da Diretoria Regional de Santa Catarina). Está sediada em Florianópolis e abrange todo o Estado de Santa Catarina, contando com 3.100 empregados.

A Gerência de Vendas, na estrutura da DR/SC, cuida dos assuntos ligados à área comercial, respondendo tecnicamente aos Departamentos administrados pela DICOM. Administrativamente, responde ao Diretor Regional de Santa Catarina.

Por sua vez, a Diretoria Regional é dividida em sub-regiões, chamadas Regiões Operacionais – REOP, com funções ligadas à gestão de operações e atividade comercial, prioritariamente. A estrutura de cada REOP também varia em função do mercado e do volume de atividade postal nas cidades abrangidas. Santa Catarina tem oito REOP, instaladas em Florianópolis, Tubarão, Blumenau, Joinville, Lages, Joaçaba, Chapecó e Itajaí, na ordem de identificação (REOP-01 a REOP-08).

## 1.2 Problema e tema

A ECT está em vias de uma reestruturação radical, envolvendo a transformação de sua natureza, de empresa pública para sociedade de economia mista, e uma flexibilização do mercado, com a possibilidade de quebra do monopólio postal através de Projeto de Lei que tramita no Congresso Nacional.

Estas circunstâncias exigem da empresa uma mudança em sua atuação comercial, com maior atenção ao mercado e seus clientes. A empresa adotou uma política de customização de seus serviços para os grandes clientes, chamados de “clientes de atacado”, com vantagens competitivas. No entanto, deixou de investir na gestão dos “clientes de varejo”, que representam, coletivamente, 55% da receita da empresa.

Este trabalho teve por objeto de estudo desenvolver uma ferramenta de gestão de clientes de varejo, concentrando-se nos clientes de maior expressão (clientes *premium*), através de uma experiência de campo realizada na agência da ECT denominada Estreito, em Florianópolis, SC, ao longo de setembro/2001.

Elegeu-se a Agência Estreito (AC-ETI), localizada na Rua Cel. Pedro Demoro, 1923, em Florianópolis/SC como laboratório, por apresentar características adequadas ao trabalho proposto:

- é uma agência própria, o que facilita o acesso a dados de receita e de clientes;
- é uma agência com movimentação efetiva de todos os tipos de serviços, constituindo-se em ambiente complexo o suficiente para apresentar todas

as variáveis do serviço postal. Tem uma receita média de R\$ 129.637,25 mensais, no total (varejo mais atacado);

- estar localizada em Florianópolis e ser próxima o bastante para o acompanhamento da experiência e
- é uma agência com três guichês (posições de atendimento), o que reduz a complexidade da atividade de análise e controle a termos viáveis para uma experiência-piloto.

Do exposto, extraiu-se o problema central do trabalho, cujo enunciado é:

**“Como gerir os clientes *premium* do varejo, na agência Estreito da ECT”?**

Desse problema, emergiu o tema do presente trabalho, sob o título:

**“Gestão de clientes de varejo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”**

### **1.3 Justificação do estudo**

A gestão dos principais clientes de varejo nas agências da ECT assegurará a manutenção dos clientes. Essa maior duração do relacionamento com o cliente potencializará a receita. Essa filosofia de relacionamento direcionará a ação dos chefes de agência.

Essa perspectiva orientou a realização deste trabalho, em termos acadêmicos, mas com o foco na aplicabilidade para a organização estudada.

#### **1.3.1. Importância do trabalho**

A gestão dos clientes reveste-se de suma importância para a sobrevivência de uma organização, nos termos da concorrência do mercado atual. A formulação de uma ferramenta de gestão de clientes responsáveis por uma parcela tão elevada da receita da organização (55%) assegura a importância deste trabalho.

### **1.3.2. Oportunidade do trabalho**

A ECT está passando por uma fase de reorganização de sua atuação comercial, que envolve estrutura, sistemas e práticas comerciais.

A proposição de uma ferramenta de gestão, neste momento, permitirá sua análise e eventual incorporação aos modelos a serem desenvolvidos pela organização, durante o processo de reestruturação.

### **1.3.3. Viabilidade do trabalho**

O trabalho mostrou-se viável, em função dos seguintes fatores:

- em termos econômicos, o custo foi baixo, envolvendo recursos já disponíveis na organização;
- a organização possibilitou o amplo acesso às informações, o que possibilitou a realização do trabalho;
- houve disponibilidade de tempo para a realização das tarefas previstas e
- a organização mostrou-se receptiva aos propósitos do trabalho.

## **1.4 Objetivos e abrangência**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Elaborar diretrizes para formular um aplicativo que permita a gestão dos clientes *premium* de varejo da agência Estreito, da ECT.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos foram:

- a) Identificar a demanda dos produtos e serviços do segmento *premium* dos clientes de varejo na agência Estreito.
- b) Levantar o perfil do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.
- c) Propor diretrizes para formular um aplicativo de gestão do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.
- d) Apresentar uma aplicação do sistema proposto para gestão do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.

### **1.4.3 Abrangência**

O trabalho desenvolveu-se na Agência Estreito da ECT, em Florianópolis, localizada na Rua Cel. Pedro Demoro, 1923, ao longo do mês de setembro/2001.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho apresenta seis divisões básicas:

- Apresentação: constituída pela Sinopse e Introdução;
- Visão do processo: constituída pela Fundamentação Teórica e pela Metodologia (capítulos 3 e 4), em que os conceitos básicos e os procedimentos de desenvolvimento são discutidos;
- Análise do tema: englobando os capítulos 5 a 10, em são apresentadas a pesquisa do perfil da demanda, a pesquisa do perfil do clientes identificados na etapa anterior e o cruzamento das informações.
- Conclusão: abrange a Conclusão propriamente dita, mais as sugestões e recomendações formuladas ao longo do trabalho
- A Bibliografia consultada e
- Os anexos do trabalho.



### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A gestão das organizações está relacionada com os resultados a que elas se propõem atingir. Todas elas têm uma finalidade e objetivos que perseguem. Para alcançá-los, definem sua atuação, consoante com seus objetivos.

A atuação mercadológica está baseada nas estratégias de marketing adotadas pela empresa, na busca de seus objetivos. A escolha pode ser de forma empírica, a exemplo dos empreendedores que gerenciam um negócio baseados em sua experiência e bom-senso, ou de forma mais técnica, a partir de análises de mercado e aplicação de modelos.

A gestão mercadológica está intimamente relacionada com a gestão de mercados e clientes. Conforme KOTLER & ARMSTRONG (1993, p. 38-39), “a empresa deve estudar seus clientes de perto (...) Cada tipo de mercado tem características especiais que exigem um estudo cuidadoso por parte do vendedor”. Conhecer os clientes da organização, classificá-los e analisar alternativas de atuação diferenciada já fazem parte da rotina das organizações.

Segundo KOTLER (2000, p. 155), “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Segundo o mesmo autor, a diferença entre *consumidor* e *cliente* é que com o cliente se desenvolve um relacionamento mais próximo, visando maior continuidade (KOTLER, 2000, p. 170-171). A segmentação e gestão de clientes também são valorizadas como essenciais, na medida em que “a maioria das empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes do que os outros” (KOTLER, 2000, p. 173).

A segmentação dos clientes, em termos de recência, frequência e valor monetário, num agrupamento 20-80 (ou seja, 20% dos clientes respondem por 80% da receita) é preconizada por KOTLER (2000, p. 173-174). Aquele segmento de clientes pode ser rotulado como o segmento *premium* dos clientes, representando o foco preferencial dos esforços da organização.

Pode-se constatar pelo que já foi tratado acima que, em marketing, a informação assume o papel de matéria-prima essencial. No processo de formulação das estratégias, no acompanhamento dos resultados e no processo de *feedback*, a informação é o insumo básico.

Segundo KOTLER (2000, p. 99), “hoje em dia, o marketing está se tornando mais uma batalha pela propriedade da informação que pela propriedade de outros recursos. (...) As informações que uma empresa possui podem ser a sua principal vantagem competitiva”.

MATTAR (1998, p. 24) corrobora aquela afirmação: "uma análise desse modelo mostra que, em quase todos os itens, a necessidade de informações e a sua disponibilidade estão presentes e constituem-se em condições *sine qua non* para o efetivo planejamento e controle da atividade de marketing".

No entanto, a informação, por si só, não basta ao processo. É preciso avaliar (ARMSTRONG e KOTLER, 1998, p. 60):

- “a sua adequação,
- a disponibilidade no momento certo,
- a apresentação no modelo apropriado ao uso a que pretende e
- a disponibilização ao público correto, aqui entendido como as pessoas com poder de decisão”.

Ou seja, a informação deve estar no formato certo, no momento certo e acessível ao público correto. Essa preocupação deve orientar os gestores da informação, na concepção de sistemas de gerenciamento de dados e no processo de distribuição das informações na organização.

### 3.1 Gestão de mercados

De forma consciente ou inconsciente, os gestores definem a estratégia de marketing de sua empresa. Naquele processo, a informação é o insumo básico. As estratégias de marketing variam, conforme a abordagem da análise dos modelos.

Pode-se avaliar as estratégias pela abordagem da vantagem competitiva (menor preço, maior qualidade, diferenciação, etc), pela abordagem de mercado (marketing de massa, segmentado ou customizado), etc (KOTLER, 2000).

Em termos de abordagem de mercado, há uma forte tendência no sentido de especialização. KOTLER (2000) identifica três abordagens básicas de mercado:

- Marketing de massa: avalia o mercado de forma indistinta e foca sua vantagem competitiva na imagem da marca e na produção em larga escala. Isso permite custos de produção menores e maior margem de lucro. Um exemplo disso é a composição dos sanduíches da rede McDonald's. Apesar

de ter sua morte anunciada, várias vezes, o marketing de massa mantém-se graças às grandes corporações. Mas, em termos de estratégia, deixa a desejar, num mercado dinâmico como o atual.

- Marketing de segmento: abordagem que busca identificar no mercado “agrupamentos de consumidores” com características comuns e oferecer para grupo produtos direcionados para as suas expectativas. O maior ou menor grau de segmentação define a estratégia da empresa. Três vantagens são apontadas para o marketing segmentado: identificação mais fácil dos clientes e maior facilidade de conhecê-los; número menor de concorrentes habilitados a concorrer no segmento; maior probabilidade de a empresa se tornar o “fornecedor preferido” no segmento e conseguir maior lucratividade. A desvantagem, ainda segundo KOTLER (2000) parece ser o risco de um segmento se esvaziar, o que determina a necessidade de escolher e conquistar espaço em outros segmentos.
- Marketing de clientes ou marketing customizado: é a oferta de produtos/serviços personalizados, com características individuais: uma bicicleta sob medida, roupa sob medida (ao invés do *pret-a-porter*), móveis com padrões únicos, etc. É a volta de uma tendência que não chegou a desaparecer, mas que estava reservada para artigos de maior valor (KOTLER; 2000). São características do artesanato pré-industrial, viabilizadas agora pelo uso intensivo da tecnologia da informação. A Dell Computers notabilizou-se, nos Estados Unidos, por permitir ao comprador customizar seu microcomputador, através da escolha de componentes e configurações, na compra via Internet (KOTLER, 2000, p. 46).

Todas as abordagens utilizam-se de informações, na sua concepção, mas as abordagens de marketing de segmento e marketing customizado necessitam de modelos progressivamente mais elaborados e detalhados, em relação ao primeiro.

### 3.2 A seleção da informação

Todas as modalidades de marketing acima descritas exigem insumos traduzidos em “necessidade de informação”, em graus variáveis. A informação é, hoje, matéria abundante no mercado, em termos de quantidade, mas deve ser triada em função da qualidade.

A tecnologia disponível de comunicação e processamento de dados pode, literalmente, inundar a empresa de informações. Selecionar aquelas efetivamente úteis, em meio a diversos relatórios e menus na tela do computador é a tarefa-chave. Segundo ARMSTRONG e KOTLER (1998, p. 61), "com a atual tecnologia de informações, as empresas têm condições de fornecer muito mais informações do que os gerentes podem realmente utilizar. Informação em demasia pode ser tão prejudicial quanto pouca informação".

Ainda segundo MATTAR (1998, p. 25), "para se ter conhecimento e compreensão desses dois importantes aspectos são necessários: a disponibilidade de informação com qualidade e o seu uso correto".

Isso significa estratificar a informação de forma coerente, na organização. A informação possui caráter próprio para sua aplicação: a informação focada no processo possui importância na gestão da produção. Por sua vez, a informação consolidada e associada a fatores externos possui importância no planejamento estratégico, papel da alta administração.

### 3.3 As fontes de informação

A necessidade de informações leva as organizações a estruturar sistemas de informações de marketing (MATTAR, 1998, p. 25). Segundo ARMSTRONG e KOTLER (1993, p. 62), "a informação de que os profissionais de marketing necessitam pode ser obtida por intermédio de registros internos da empresa, serviços de inteligência de marketing e pesquisa de mercado".

Os registros internos são os dados sobre transações e operações realizadas pela empresa, que estão disponíveis em relatórios e documentos internos, dependendo apenas de consolidação e formatação adequada ao seu uso (ARMSTRONG e KOTLER, 1993, p.62).

O serviço de inteligência de marketing consiste na busca de informações externas sobre alterações "no ambiente de marketing, que ajudam a empresa a preparar e ajustar seus planos de marketing" (ARMSTRONG e KOTLER, 1993, p.62).

Finalmente, as pesquisas de mercado são instrumentos de coleta de dados para, segundo MATTAR (1998, P. 42),

*"ajudar na solução de problemas específicos e esporádicos que surjam no processo de administração de marketing. As informações produzidas são predominantemente do*

*tipo ad hoc, ou seja, são produzidas especificamente e dirigidas para ajudar na solução de problemas definidos e únicos".*

Neste aspecto, corroboram ARMSTRONG e KOTLER (1993, p.64): "a empresa nem sempre pode esperar que as informações cheguem à suas mãos em partes. Com frequência, ela solicita estudos formais de situações específicas. (...) Precisa, portanto, realizar uma pesquisa formal de mercado".

### **3.4 Gestão de clientes e do relacionamento**

Conforme JACKSON e WANG (2000, p. 16), "profissionais de vendas experientes sabem que, como indivíduos, cada um de nós tem seus próprios desejos e necessidades e, conseqüentemente, somos influenciados por abordagens de vendas adaptadas à nossa situação".

Portanto, com base na tecnologia de informação e no acesso às informações consideradas relevantes sobre os clientes e a empresa (obtidas através do sistema de informações de marketing), pode-se aprofundar o conhecimento do comportamento individual dos clientes e propor soluções customizadas de comercialização de produtos. É o *database marketing*, ou marketing baseado em bancos de dados (JACSON e WANG, 2000).

Trata-se da aplicação da tecnologia de bancos de dados ao gerenciamento de clientes, através da análise das informações, identificação de tendências e hábitos comuns a grupos de clientes e a formulação de abordagens de vendas e estratégias de manutenção dos clientes.

A partir de tais informações, é possível também a identificação de perfis, que nortearão a busca de clientes em potencial (*prospects*).

Tal estratégia permite um direcionamento mais adequado das ações de vendas, propiciando a melhor aplicação de recursos e reduzindo o custo das vendas. Isso proporciona, portanto, o aumento da lucratividade e da produtividade. Em termos organizacionais, significa maior competitividade.

Outras abordagens, a partir da gestão do relacionamento do cliente com a empresa, utilizando-se de bancos de dados e de sua utilização, estão sendo propostos. O *Customer Relationship Management* (CRM) e o *Marketing One-to-One* são abordagens de marketing customizado, que propõem o gerenciamento de todos os contatos do cliente com a organiza-

ção, bem como todas as demais informações que puderem ser obtidas sobre o cliente, para efetuar o cruzamento e, a partir daí, propor ações de comercialização customizadas.

Se bem que os conceitos DBM, CRM e *1 to 1* muitas vezes se confundam, devido à superposição parcial de seus conceitos, os autores de livros sobre eles fazem distinções. Por exemplo, sobre as diferenças entre DBM e CRM, BRETZKE (2000, p. 8) comenta:

*“o DBM é o sistema de banco de dados com os arquivos dos clientes e recursos para tratar estatisticamente essas informações, para conhecer e prever o comportamento dos mesmos. Os aplicativos de CRM já possuem um banco de dados com todos os recursos de um DBM, que as empresas têm implantado separadamente. Porém, para adequar a nova abordagem, (...) usamos o artifício de tratar esses dois conceitos separadamente”.*

Por sua vez, PEPPERS (2001, p.1) considera que o *Marketing One-to-One* é uma abordagem ainda mais radical de customização: “para ser um autêntico *1 to 1*, você deve ser capaz de estar disposto a mudar o comportamento de sua empresa em relação a cada cliente com base no que sabe sobre ele e no que ele próprio diz para você”.

Dessa forma, considerando uma certa progressividade em relação ao caráter de customização, do DBM para o *Marketing One-to-One*, passando pelo CRM, abordaremos mais especificamente o *Data Base Marketing* como primeira etapa do processo de customização.

### 3.4.1 O *Data Base Marketing* (DBM)

O DBM propõe uma abordagem do histórico do cliente, a partir das informações transacionais (referentes às transações do cliente com a empresa) colhidas internamente (dados secundários, conforme MATTAR, 1998, p. 134), associadas às informações de perfil colhidas através de contatos e pesquisas (dados primários, conforme MATTAR, *idem*).

O DBM propõe-se a identificar:

- O *lifetime value* (LTV), ou valor histórico do cliente, que é o valor acumulado de transações do cliente, ao longo tempo, bem como suas perspectivas de evolução. Assim, o foco da abordagem não é na transação atual, mas o desempenho do cliente ao longo de seu relacionamento com a empresa. Nesta abordagem, pode-se aceitar um prejuízo em uma determinada tran-

sação, desde que o cliente mostre-se lucrativo para a organização, num contexto mais amplo.

- Perfil de consumo do cliente, associado aos fatores FRVC, ou seja, Frequência de compra, Recência (data da última compra), Valor e Categoria dos produtos comprados (BRETZKE, 2000, p.118). Com base nessas informações, pode-se acompanhar o desenvolvimento do LTV do cliente. Por exemplo: um cliente com frequência semanal de compra, com valor médio de transação de R\$ 1.200,00, tem uma recência de três semanas (ou seja, sua última compra foi há três semanas), sendo que a última transação foi de R\$ 2.400,00. Aquele cliente merece um contato, para avaliar se houve uma alteração da frequência de compra ou se o comprador deixou de ser cliente. Os motivos precisam ser investigados, para orientar ações de manutenção ou de reforço.
- Perfil do cliente: obtenção de outros dados, por coleta de dados primários (pesquisas) ou secundários (compra de cadastros, arquivos do *call center*, etc). a análise cruzada dessas informações com o perfil de consumo do cliente caracterizarão melhor o cliente com o qual a empresa está negociando: a postura do cliente em relação à empresa, a aceitação dos produtos, a fidelidade à marca, etc.

A partir do perfil de consumo e do perfil do cliente, o DBM propõe o agrupamento dos clientes em células (JACKSON, WANG, 2000). A definição das células obedecerá a uma classificação afinada com a atuação comercial da empresa, que pode envolver segmentação geográfica, sócio-econômica, profissional, de frequência de compra ou de valor médio de compra, etc.

Em termos de utilização do DBM, em termos de marketing, temos, entre outras possibilidades (JACKSON, WANG, 2000):

- O controle do relacionamento do cliente – verificando frequência e valor médio das transações;
- A avaliação das negociações, incluindo concessão de bônus ou descontos, premiações, etc, de acordo com o histórico do cliente e não apenas com a negociação atual;

- Identificação de clientes-alvo para lançamento de novos produtos ou de promoções de vendas, a partir do perfil do cliente mais afinado como o produto;
- Adequação e direcionamento da comunicação, em função do perfil dos clientes e dos fatores de decisão de compra identificados ao longo do relacionamento. Com isso, pode-se otimizar os gastos com comunicação, reduzindo a quantidade obtendo-se maior taxa de resposta, e
- Utilização dos perfis disponíveis dos clientes atuais, na identificação de clientes potenciais (*prospects*).

Outro fator-chave para a utilização do DBM e do CRM é a gestão das vendas, cuja expectativa é de justamente obter incremento de receita, através do aumento do LTV. Segundo RAPP (*apud* BRETZKE, 2000, p.127-128), há sete tipos de campanhas possíveis para esse objetivo:

- *re-sell* - repetição da venda;
- *up-sell* – venda de categoria de produtos superiores;
- *keep-sell* – manutenção do cliente, quando há riscos de perda;
- *cross-sell* – venda produtos ainda não comprados pelo cliente;
- *add-sell* – extensões das linhas de produto, através dos clientes atuais;
- *new-sell* – uso do banco de dados dos clientes atuais para novos negócios da empresa. Exemplo: uso do cadastro de clientes da loja de roupas para nova loja de sapatos;
- *friend-sell* – transformar os clientes em “advogados da marca”. Exemplo: premiação por indicação.

### 3.5 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é outra área da administração que se preocupa com a informação, sua circulação e armazenagem na organização. A Gestão do Conhecimento, abordada como disciplina da administração, parte do princípio de que o conhecimento é justa-



mente a capacidade de utilizar as informações para o fim desejado pela organização (MANAGEMENT, 2000, p. 51-59). O conhecimento existiria na organização de duas formas:

- tácito, que é o conhecimento acumulado pelas pessoas ao longo de sua vida, fruto de suas experiências e aprendizados, e
- explícito, que é o conhecimento institucionalizado, disponível para todos os participantes da organização.

O sucesso de um modelo de gestão empresarial estaria na capacidade de estimular a ampliação do conhecimento tácito, sua institucionalização e sua utilização como fonte de mais conhecimento tácito.

A tecnologia tem papel de destaque na disseminação da informação, mas o fator humano é preponderante no processo, pois o homem é o destinatário e a origem do processo.

A Gestão do Conhecimento visa agregar valor à informação e favorecer o seu uso.

Os autores de trabalhos sobre a Gestão do Conhecimento intitulam a capacidade de gerar, disseminar e utilizar o conhecimento de “capital humano”, algo cada vez mais valorizado num mundo em que a tecnologia acelera o ritmo de seu desenvolvimento ano a ano (MANAGEMENT, idem). O capital humano lidera o processo de desenvolvimento da tecnologia e capacita as empresas a estarem à frente deste processo.

Instrumentos que possibilitem o fluxo do conhecimento nas organizações passam a ser cada vez mais valorizados, nas organizações.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Conforme a classificação proposta por MATTAR (1995), o presente trabalho enquadrou-se da seguinte forma:

#### **4.1.1 Natureza das variáveis**

A abordagem adotada neste trabalho foi quantitativa, visto que baseou-se no critério numérico para definir a demanda dos produtos e serviços, na análise estatística para definir os clientes do segmento *premium* do varejo da agência Estreito e na análise do perfil dos clientes. Enquadra-se, portanto, no que descreve MATTAR (1998), quando se refere na obtenção de dados de um grande número de respondentes, em escalas numéricas, com análise estatística que caracterizam a pesquisa quantitativa.

#### **4.1.2 Natureza do relacionamento das variáveis**

Foi um trabalho descritivo, visto que se restringiu a classificar os fenômenos registrados, sem se deter na discussão das causas e dos efeitos. A mensuração dos fatores não discutiu o seu inter-relacionamento.

#### **4.1.3 Objetivo e grau**

Trata-se de um estudo exploratório, já que não havia registros anteriores na empresa e buscou-se estabelecer parâmetros para aprofundar a questão.

#### **4.1.4 Natureza do experimento**

Foi um experimento de campo, realizado a partir dos dados reais da comercialização de produtos e serviços da empresa, na agência Estreito. Constituiu-se num estudo de campo, com foco no estudo do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência.

## **4.2 Delimitação da pesquisa**

### **4.2.1 População**

A população da pesquisa foi o segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito da ECT, em Florianópolis, SC.

### **4.2.2 Processo da amostragem**

Conforme MATTAR (1995), utilizou-se de amostragem intencional, por conveniência (acessibilidade dos respondentes).

Foram entrevistados 166 clientes, num universo de 385 clientes identificados na pesquisa da demanda, perfazendo 43% do universo.

## **4.3 Técnica de coleta de dados**

### **4.3.1 Dados primários**

Na coleta de dados primários, utilizou-se entrevista estruturada não disfarçada, aplicada por telefone.

### **4.3.2 Dados secundários**

Foram utilizados dados do sistema de caixa da agência, que permitiram a identificação da demanda de produtos e serviços da unidade, bem como a identificação dos clientes.

## **4.5 Técnica de análise de dados**

Os dados foram tratados de forma quantitativa, pela sua natureza e em vista da análise estatística adotada (tabelas).

## **4.6 Limitações**

A metodologia adotada apresentou limitações quanto à disponibilidade dos clientes em responder à pesquisa por telefone, nos horários disponíveis para a aplicação da entrevista. O horário restringiu-se ao turno vespertino.

## 5 A POSTURA COMERCIAL DA ECT

A postura tradicional da ECT, desde sua criação em 1969, caracterizou-se pela padronização dos padrões de comercialização dos serviços, em termos de preço e prazo.

Alguns fatores influenciaram essa rigidez de padrões.

A natureza de sua atividade e seu processo de produção acarretava o uso de mão-de-obra intensiva, com baixo grau de automação, o que determinava a busca pela padronização e rigidez de procedimentos. Dessa forma, aumento de escala não justificava a redução de custos e aumento da lucratividade. Ser uma empresa estatal, sujeita a controle de preços, também contribuiu para essa postura.

A direção da empresa, num esforço de modernização, buscou incorporar tecnologia às operações, como a mecanização das atividades de triagem e utilização da informática. Isso progressivamente contribuiu para mudanças no perfil da empresa. As mudanças passaram a permitir uma melhor atuação comercial da ECT, com a flexibilização das atividades e procedimentos, o que permitiu a customização das regras de contratação.

No entanto, a partir de 1997, mudanças nos mercados mundial e nacional levaram o governo federal a iniciar estudos de flexibilização do mercado postal. Em âmbito internacional, o Congresso da União Postal Universal (UPU, órgão da Organização das Nações Unidas que administra a atividade postal no planeta), realizado em Beijing, na China, destacou quatro fatores que têm levado os países a repensar a atuação das administrações postais nacionais: tendência de redução ou extinção dos monopólios, surgimento de um novo perfil de cliente (mais crítico e exigente), advento de novas tecnologias de comunicação e o contraste de resultados financeiros e de qualidade entre as nações industrializadas e os países em desenvolvimento (CEP BRASIL, ed. extra, out 1999, p. 5).

Em âmbito nacional, a realidade política e econômica leva a transformações na atuação do estado: redução da intervenção estatal na economia, desregulamentação e mais liberdade de ação para a iniciativa privada (CEP BRASIL, n. 1 jun 1999, p. 5-7).

Tais fatores levaram o governo federal a enviar para o Congresso Nacional, em 1999, um projeto de lei de regulamentação do mercado postal no Brasil que prevê a

extinção progressiva do monopólio estatal num prazo de 10 anos e fixa regras para a operação de empresas privadas no setor (CEP BRASIL, n. 1, p. 5-9).

Em face daquele projeto de lei, a ECT implementou uma série de medidas para capacitar a empresa a disputar espaço num mercado cada vez mais competitivo.

## **5.1 A classificação dos clientes**

A ECT faz parte do seletivo grupo de empresas públicas lucrativas, com lucro de 243 milhões de reais em 1999, 192 milhões em 2000 e 507 milhões em 2001 – aproximadamente 10% de lucratividade no ano de 2001 ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br), 2001).

Desfruta de excelente imagem pública: conforme pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), no ano 2000, 88% dos clientes consideram a ECT uma empresa “eficiente” ou “muito eficiente” (CEP Brasil, n. 18, p. 6-7).

A taxa de confiança na instituição Correios foi de 93%, com tendência de crescimento em relação às últimas pesquisas (92% em 1997 e 92,5% em 1998), ficando em segundo lugar na pesquisa (em primeiro, ficou a instituição “família”), superando “Bombeiros”, “Igreja”, “Televisão” e outras instituições do País (CEP Brasil, n. 18, p. 6-7).

A atividade comercial da ECT abrange uma ampla gama de serviços, cuja abordagem costuma ser feita pela empresa de três formas:

### **5.1.1 Conforme o ambiente jurídico**

Uma delas é a divisão entre atividades desenvolvidas sob monopólio e aquelas desenvolvidas em ambiente de livre concorrência. No primeiro caso, temos os serviços de cartas, telegramas e malotes (correspondência agrupada). No segundo caso, temos os serviços de encomendas, financeiros e de logística.

### **5.1.2 Conforme a natureza dos serviços**

Outra classificação, adotada pela ECT em seu planejamento, é pela natureza dos serviços, sob a ótica do cliente. Temos, então, sete agrupamentos ou “famílias”:

- Mensagem: engloba os serviços de carta, telegrama e afins;
- Marketing Direto: serviços relacionados ao comércio executado através dos serviços postais - Mala Direta e Reembolso Postal;
- Encomenda: serviços de encomenda não urgente, como Encomenda Normal e entrega de livros do Programa Nacional do Livro Didático 2002 (115 milhões de exemplares, entregues em todo o País);
- Expresso: serviços de encomendas urgentes que englobam as diversas modalidades do Serviço de Encomenda Expressa – SEDEX e Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA (malotes);
- Financeiro: serviços relacionados às atividades financeiras de transferência de numerário, venda de títulos de capitalização, recebimento de contas e de inscrições e, mais recentemente, serviços de correspondente bancário (Banco Postal);
- Internacional: tráfego postal com as administrações postais dos demais países.
- Conveniência: venda de produtos próprios ou de terceiros, tais como filatelia (selos comemorativos), agendas, embalagens, cartões de datas comemorativas, etc.

### **5.1.3 Pela forma de contratação**

A terceira classificação baseia-se na segmentação dos clientes pela forma de contratação dos serviços e orienta a atividade de vendas:

- Atacado: reúne os clientes pessoas jurídicas que necessitam contratar os serviços mediante contrato, em função do volume de faturamento ou de postagem elevado ou ainda das características customizadas de prestação dos serviços (procedimentos, prazos e/ou preços). Representa os grandes usuários dos serviços postais e recebem tratamento personalizado por parte da ECT, através de uma equipe de representantes comerciais com atividade externa (“de campo”) baseada na visitação de tais clientes (busca ativa). Representam uma pequena parcela da clientela da ECT. Em Santa Catarina, são aproximadamente

900 clientes e representam 40% da receita da empresa (SILVA, 2001).

- Varejo: engloba os pequenos usuários dos serviços postais – pessoas físicas e pessoas jurídicas cuja utilização individual inviabiliza a busca ativa e a prestação de serviços mediante contrato. Neste caso, o atendimento é feito nas agências da ECT (busca passiva), com pagamento à vista e procedimentos padronizados. Em Santa Catarina, representam a população em geral - aproximadamente 5,5 milhões de habitantes, conforme o último Censo do IBGE, e o conjunto de pessoas jurídicas, excluindo-se as enquadradas na categoria anterior. Representam 60% da receita da DR/SC (SILVA, 2001).

## 5.2 Atuação no Segmento Atacado

A primeira preocupação foi com os clientes de Atacado (pessoas jurídicas com serviços especiais, grande volume financeiro ou grandes postagens, com relacionamento comercial através de contratos com a ECT), por representarem aqueles clientes com maior volume de receita e que seriam o alvo preferencial dos concorrentes. Em Santa Catarina, são 900 clientes, que respondem por 40% da receita da Diretoria Regional.

Para aqueles clientes reais ou potenciais, a ECT adotou uma atitude de busca ativa, com vistas à conquista e manutenção, através da identificação, visitação e acompanhamento através de representantes comerciais.

Formulou-se um projeto denominado Gestão Competitiva, que visa identificar clientes estratégicos e segmentos de mercado com maior possibilidade de crescimento e concentrar esforços naquele público-alvo (VENDER, n. 2, set.2001, p. 4-5).

Naquele sentido, em primeiro lugar, iniciou-se um programa de reestruturação da equipe de representantes comerciais da ECT que atendem prioritariamente os clientes do segmento Atacado. Foram estruturadas equipes por estado, com a definição de responsabilidades.

Os representantes comerciais receberam treinamento de nivelamento da linguagem e das técnicas comerciais. Módulos de treinamento das técnicas de negociação



denominadas PSS – *Professional Selling Skills* e, mais recentemente, Negociação Consultivas foram organizados, com o foco na equipe de representantes comerciais (VENDER, n. 3, out. 2001, p. 4-5).

As necessidades de equipamentos (telefones, *paggers*, microcomputadores, pastas, agendas, etc) foram listadas e passaram a ser atendidas. As questões de definição de perfil para o cargo e de remuneração foram também contempladas.

A fim de manter a padronização da linguagem e a sintonia de atuação entre os diferentes estados, criaram-se instrumentos de comunicação, entre eles informativos, como o VENDER, focados na equipe de representantes comerciais e demais envolvidos na atividade.

As regras de comercialização de contratos foram flexibilizadas, aumentando a quantidade de contratos de serviços “especiais”, ou seja, aqueles que contemplavam procedimentos diferentes dos padrões estabelecidos, seja em termos de preço, prazos ou procedimentos operacionais (VENDER, n. 1, ago. 2001, p. 4-7).

Montada e estruturada as equipes, passou-se à formulação de metas de resultados, que passaram a ser monitoradas. Para tal, buscou-se ferramentas de gestão e acompanhamento, a partir de dados de faturamento dos contratos.

O comportamento dos clientes do segmento Atacado e o desempenho dos representantes comerciais passaram a ser medidos através de um sistema conhecido por SGC – Sistema de Gestão Comercial, que importa dados do sistema de emissão de faturas (gerenciado pela área financeira) e consolida em relatórios.

Em Santa Catarina, a Gerência de Vendas define uma carteira de clientes para cada representante comercial, com uma meta de receita anual fixada no início do exercício. Os resultados são acompanhados ao longo do ano e ações corretivas ou de reforço são tomadas em função deles (SILVA, 2001).

### **5.3 Atuação no Segmento Varejo**

O Varejo, na visão da ECT, é composto pelas pessoas físicas em geral e as pessoas jurídicas cuja utilização não justifica a celebração de contratos. A princípio, é composto por milhões de pessoas, com uma receita *per capita* baixa, mas que, pela sua quantidade, representam grande volume de receita. Em Santa Catarina, são cinco mi-

lhões de habitantes, mais as pessoas jurídicas sem contrato. Correspondem, no conjunto, a 60% da receita da Diretoria Regional de Santa Catarina (SILVA, 2001).

Para aquele segmento, a atuação da ECT baseia-se na busca passiva, através da oferta de serviços nas agências. O foco da atuação da ECT é a ampliação dos pontos de venda, através de agências próprias ou agências terceirizadas. As agências terceirizadas podem ser:

- Agências franqueadas, em parceria com a iniciativa privada, onde há perspectiva comercial;
- Agências comunitárias, em parceria com órgãos públicos, associações comunitárias ou iniciativa privada, onde não há perspectiva comercial;
- Postos de venda de produtos – parceria com a iniciativa privada, para venda de selos em padarias, bancas de revistas, etc, mediante desconto na aquisição de produtos;
- Correios Conveniência – forma recente de parceria com a iniciativa privada, em fase de implantação, que permite a instalação de pontos de venda de produtos e serviços associados a outros estabelecimentos de comércio, sem a exclusividade exigida das franquias.

Em Santa Catarina, são 240 agências próprias, 53 agências franqueadas e 785 postos de atendimento terceirizados, além de 992 caixas de coleta de correspondência espalhadas pelas cidades (Boletim Interno da ECT, 2002).

A criação de agências próprias foi reduzida, dando-se ênfase às parcerias com a iniciativa privadas e poder público.

A criação do Sistema de Franchising dos Correios, que abriu para a iniciativa privada a possibilidade de parceria na atividade de atendimento. data de 1989

Outra medida foi a criação de agências comunitárias, em parceria com o poder público municipal ou associações comunitárias, em locais onde a exploração comercial não viabilizaria a instalação de franquias.

Em 2002, lança-se uma nova forma de parceria com iniciativa privada, a Correios Conveniência, visando o compartilhamento de estabelecimentos comerciais já estabelecidos com postos de atendimentos postais (ao contrário das franquias, que são

lojas exclusivas para o serviço postal). O novo sistema apresenta, como principais vantagens, o menor investimento inicial e a manutenção da atividade comercial original do estabelecimento.

O desafio da empresa, estabelecido como meta pelo Ministério das Comunicações em 1998, era estabelecer presença em todos os 5.507 municípios do País, existentes à época, através de alguma das formas de atendimento citadas acima. Essa meta foi alcançada em 29.01.2001, com a inauguração da agência Rio do Fogo, no Rio Grande do Norte (CEP BRASIL, n. 18, fev. 2001, p. 8-11).

Em paralelo à expansão da rede de atendimento, a atividade de treinamento também teve destaque. Além dos módulos básicos de treinamento, que capacitavam os empregados a atuarem no balcão, foram desenvolvidos módulos de reciclagem e de capacitação.

Outra característica marcante dos últimos anos (de 1997 até 2001) foi o intenso investimento em tecnologia. Em 2001, atingiu-se a marca de 100% das agências de Santa Catarina informatizadas. Para 2002, prevê-se a implantação da rede *on line* interligando todas as agências ao sistema nacional.

No entanto, o foco foi na ampliação da rede de atendimento e na busca passiva de clientes, sem a devida atenção à gestão de clientes no varejo. As agências recebem metas de receita, anualmente, em função das metas estabelecidas pela empresa em âmbito nacional e a parcela que cabe à Diretoria Regional, mas não há um trabalho estruturado de ações ou ferramentas efetivas de gestão.

Os chefes de agência gerem o relacionamento comercial de forma empírica, a partir de sua experiência. São realizados encontros de serviço e gestão, reunindo os chefes das principais agências, a cada semestre, mas as agências de menor porte participam apenas de encontros em suas respectivas regiões do estado.

Não há um fluxo definido de compartilhamento de informações, apesar de iniciativas neste sentido, através de reuniões de serviço, informativos, relatórios e a recente implantação de correio eletrônico entre as principais agências. Há perspectivas positivas, em vista de projetos de sistemas corporativos de gestão (ERP e CRM).

As agências próprias podem ter uma posição de atendimento ou mais. Com apenas uma posição, são chamadas de unipessoais e o chefe da agência acumula as atividades de balconista, encarregado de caixa e chefia. As unidades com duas ou mais posições são chamadas pluripessoais, havendo então uma especialização de atividades,

conforme o porte da unidade e o efetivo envolvido (chefe da agência, encarregado da tesouraria e balconistas).

Se houver carteiros lotados na agência, o chefe da agência responde pela coordenação da atividade de distribuição dos objetos (cartas, encomendas, etc) recebidos e expedição dos objetos postados na agência. Se não houver carteiro, acumula as atividades de entrega e expedição, fechando a agência por duas horas.

Em 14 cidades de Santa Catarina, há unidades de distribuição, que assumem aquela atividade, liberando o pessoal das agências exclusivamente para a atividade de atendimento.

As informações estão concentradas nos balconistas e chefes das agências, que se tornam depositários de todo o histórico de relacionamento do cliente. Substituições por motivos programados (férias, cursos, etc) exigem um período de transmissão de informações, para conhecimento das rotinas e práticas específicas de cada unidade. Afastamentos não programados (demissões, doença, etc) causam situações críticas, pela não transferência de tais informações.

#### **5.4 As ferramentas de gestão**

Em todo o processo, constatou-se a falta de instrumentos de gestão da atividade comercial, que começará a ser suprida a partir do primeiro semestre de 2002, com a implantação de sistemas gestão empresarial (ERP) e de gestão de informações (DW), mediante a contratação de desenvolvimento de soluções informatizadas.

Atualmente, há em funcionamento um sistema financeiro que está voltado para a consolidação de balanços e relatórios contábeis, não se prestando a informações comerciais adequadas para a área comercial. Geram relatórios de venda de produtos, mas sem qualquer informação sobre o cliente. Há também a perda de informações sobre as posições de atendimento, quando os relatórios são consolidados.

O sistema SFR – Sistema de Faturamento Regional permite a gestão dos clientes do segmento Atacado (com contrato) com maior riqueza de detalhes, através da consolidação das informações por cliente. Os dados daquele sistema podem ser importados para outro sistema, o Sistema de Gestão Comercial, que permite associar os dados do faturamento ao desempenho dos representantes comerciais. No entanto, deixam o segmento Varejo carente de informações, visto não contemplarem a atividade de balcão.

Há bancos de dados voltados para atividade de Varejo, mas marcadamente contábeis. O sistema de caixa utilizado pela ECT está baseado no sistema conhecido por SCADA (Sistema de Caixa de Agência), que funciona nas estações de atendimento (guichês) das agências próprias. Há uma consolidação dos dados do SCADA por agência e os arquivos são transmitidos e incorporados a um outro banco de dados (BDF – Banco de Dados Financeiros).

Agências franqueadas possuem sistemas próprios, que fornecem informações ao BDF. Outros tipos de agências terceirizadas têm seu movimento financeiro incorporado ao sistema de caixa das agências próprias que os suprem de produtos.

### **5.5 O Sistema de Caixa de Agência - SCADA**

O SCADA é o Sistema de Caixa de Agência, que opera nos terminais de computador do balcão das agências da ECT. A posição de atendimento, no balcão (também conhecida por subcaixa ou guichê) sintetiza num disquete, no final do dia, as operações realizadas, por operação, com detalhamento das vendas (produto, quantidade e preço). Reproduz o comprovante fornecido aos clientes, mais informações sobre a movimentação financeira do guichê.

O disquete é entregue ao Encarregado da Tesouraria, que importa os dados para um computador na Tesouraria e, por sua vez, fecha o balancete diário da agência.

Ao fazê-lo, os dados são exportados para a área financeira da ECT. O SCADA mantém os dados dos três últimos dias úteis, prevendo-se consultas da área financeira. No quarto dia, os dados do primeiro dia do período são apagados e assim por diante. Esta medida visa reduzir os arquivos e a necessidade de memória dos computadores instalados nas agências.

Ao fechar o balancete diário da agência, o sistema ignora a informação do guichê, ou seja, unifica os dados por agência.

Para controle de reclamação e em vista do pouco tempo de armazenagem eletrônica dos dados, o Encarregado de Tesouraria mantém relatórios impressos com o movimento detalhado por guichê.

No SCADA, há a possibilidade de registrar a identificação do cliente, para o caso de o cliente solicitar recibo personalizado (normalmente, pessoas jurídicas que necessitam de documentos contábeis). No entanto, tal recurso é pouco utilizado.

## 6 LEVANTAMENTO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES

Para avaliar o perfil de consumo, realizou-se uma visita à AC-ETI, para uma avaliação de campo e consulta aos funcionários da agência.

Constatou-se a existência de segundas vias das fitas emitidas pelo SCADA, que ficam arquivadas nas agências. A primeira via segue para a área financeira, para conferência de balancete.

Selecionou-se as fitas de movimento da AC-ETI, da semana de 20 a 26.08.2001, para análise. Foram 1.463 operações, com uma receita à vista de R\$ 17.628,30.

Ordenando-se as operações, constatou-se que 71% eram de valores inferiores a R\$ 10,00 e que o somatório da receita daquelas operações correspondia a 22% do total. Por exclusão, 29% das operações representavam 78% da receita. O valor de corte era de R\$10,04, arredondado para R\$ 10,00, para fins de análise.

O segmento de clientes responsáveis pelas operações acima de R\$ 10,00, correspondendo a 79% da receita da agência, foi selecionado como o segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.

Constatou-se ainda que as fitas das caixas registradoras permitiam identificar os serviços, as quantidades e os valores de cada operação, mas não permitiam identificar os clientes, apesar de haver a possibilidade de inserção de tal identificação no sistema (que não vinha sendo utilizada pelos atendentes).

Elegeram-se o segmento A das operações como alvo prioritário da experiência a ser desenvolvida.

A partir daí, definiu-se o mês de setembro/2001 como o período da experiência-piloto proposta. Orientou-se os operadores de guichê da AC-ETI para registrarem, no período de 01.09.2001 a 30.09.2001, nas operações de venda de valor igual ou superior a R\$ 10,00, o nome e o telefone do cliente.

Aquele procedimento forneceu as informações necessárias para identificar-se os clientes mais significativos do Varejo daquela unidade, sem representar alteração significativa das rotinas de atendimento, permitindo manter-se a normalidade das operações.

## 7 LEVANTAMENTO DOS DADOS DO PERFIL DE CONSUMO

Os dados obtidos no levantamento efetuado ao longo de setembro/2001, conforme descrito no capítulo 7, foram tabulados utilizando-se mais uma vez o *software* Microsoft Excel 2000, em microcomputador fornecido pela ECT.

Foi estruturada uma planilha que continha as seguintes colunas:

- data,
- cliente,
- telefone,
- número seqüencial da operação,
- sigla do serviço/produto adquirido,
- valor da compra e
- quantidade de objetos postados ou produtos adquiridos.

Uma mesma operação de caixa poderia ter mais de um tipo de produto/serviço. Neste caso, repetiam-se os quatro primeiros campos tantas vezes quanto fosse necessário.

Levando-se em consideração o caráter confidencial de tais informações, visto que sua divulgação representaria quebra de sigilo de correspondência, além de representar divulgação de informações comerciais estratégicas, a tabela não pode ser apresentada na íntegra, neste trabalho. Foi necessário omitir os nomes e telefones dos usuários e codificar os produtos e serviços, a pedido dos orientadores de campo da ECT.

No entanto, optou-se por simular um lançamento, a partir de compra realizada pelo autor, que permitirá acompanhar o processo. Tem-se, a seguir, a reprodução de um comprovante de venda emitido pelo SCADA, em que as informações podem ser visualizadas.

A seguir, tem-se como o lançamento seria lançado na planilha em MS Excel, permitindo visualizar a abordagem. Observe-se a repetição dos dados, visto que a compra envolve dois produtos diferentes. A numeração sequencial apresentada (38) seria a correspondente à sequência do lançamento no banco de dados, para permitir a análise da operação completa e detalhada.

ECT - EMP. BRAS. DE CORREIOS E TELEGRAFOS  
Rm: 48300654 - AC ESTREITO  
CORONEL PEDRO DEMORO 1923  
ESTREITO - 88075-970  
FLORIANOPOLIS - SC  
C.B.C.: 34.028.316/1312-08 Tel.: 0242-6410  
Inq Est.: 250254700

COMPROVANTE DO CLIENTE

Nome e telefone do cliente

Cliente....: WALKER 91157249

CBE/CPF....: . . .

Insc. Est.: . . .

Data, hora e subcaixa

Movimentn : 18/02/2002 Hora :09:52:37

SubCaixa. : 002 Mat. :01811876901

Lancamento: 0019 - 0020

DESCRICAO	QTD.	PRECO
TELE SENA CARNAVAL/2002	1	5,00+
CARTAO TELCF.CEL.FRE-FABO	1	11,00+

Produtos/serviços adquiridos pelo cliente:

Quantidade e valor

TOTAL =====>

16,00

VALOR EM DINHEIRO: 16,00

VALOR RECEBIDO==> 16,00

SERV. POSTAIS: DIREITOS E DEVERES-LEI 4538/78

CARTAO PRONTO.20,25,35 E 50 E NOS CORREIOS

FAÇA SUA DECLARACAO DE ISEMENTO NOS CORREIOS

SERVICO INFORMACOES CORREIOS - 0800560159

Figura 1. Comprovante emitido pelo SCADA

DATA	CLIENTE	TELEFONE	N.SEQ.	SIGLA	VALOR	QUANT.
18/02/2002	Walker	9115-7249	38	telesena	5,00	1
18/02/2002	Walker	9115-7249	38	cartão tel.	11,00	1

Quadro 1. Exemplo de inclusão dos registros da compra

Tal procedimento permitiu descrever em detalhes o perfil de consumo, identificando-se os clientes.

Daquela tabela, pode-se obter, entre outras tantas possibilidades:

- 1. serviços/produtos com maior frequência de venda;



2. serviços/produtos de maior receita na agência;
3. frequência de comparecimento na agência, por cliente, mediante a contagem simples dos registros por cliente;
4. valor médio das postagens, por serviço;
5. sazonalidade dos serviços, ao longo do mês e da semana, por cliente;
6. acompanhamento da regularidade dos clientes, por serviço ou por faturamento, identificando-se as alterações no padrão de consumo (Frequência, Recência, Valor e Categoria);
7. inclusão ou exclusão de clientes na carteira de clientes;
8. direcionamento de esforços na comunicação de novos produtos/serviços, conforme o hábito de consumo e
9. valor acumulado do cliente, ao longo do seu ciclo de vida (LTV).

Concluída a tabulação, passou-se ao processo de normalização dos registros e higienização do cadastro, conforme recomendações de JACKSON & WANG, (2000) através de:

- identificação de variações de nomes e telefones. Por exemplo; variações na grafia de nomes em inglês de empresas usuárias da ECT ou identificação de funcionários das empresas pelo nome, quando faziam postagens por conta da empresa. Por exemplo - variações de grafia para o nome Walker: Valquer, Walquer, Valker, etc;
- números de telefones incorretos ou incompletos. Exemplo: 915-7249 ou 9125-7249;
- clientes que recusavam a identificação, por diversos motivos. Neste caso, eram registrados com o código “NID”, ou seja, “não identificado”. A justificativa mais frequentemente apresentada era “não possui telefone para contato”.

O cadastro inicial de continha 1.124 registros. Após a higienização, restaram 815 registros de operações.

Após a preparação dos dados, o arquivo em Excel foi convertido em banco de dados no *software* Microsoft Access, organizando o banco com o uso de chaves baseadas no campo “cliente” e no campo “operação”.

7.1 Perfil Do Consumo

Em termos de consumo, há uma ampla gama de análises que poderiam ser desenvolvidas. Optou-se por demonstrar o potencial, com três exemplos.

7.1.1 Distribuição da receita

A concentração da receita é mais bem distribuída. 38% dos clientes responderam por 75% da receita. Mas apenas 2,4% dos clientes respondem por 25% da receita.

RECEITA		CLIENTES	
R\$	%	QUANTIDADE	%
3.660,66	25	10	2,4
7.318,20	50	45	10,7
10.966,60	75	160	38
14.636,95	100	421	100

Quadro 2. Distribuição da receita por clientes

7.1.2 Serviços com maior receita

Foi solicitado pelos orientadores do trabalho de campo da ECT que os serviços não fossem identificados com a respectiva receita, pois tal informação é considerada estratégica. Assim, os serviços foram codificados e ordenados em importância, por ordem de receita.

Desta forma, pode-se verificar que um serviço responde por 47,4% da receita à vista da unidade. O segundo serviço mais importante responde por 17% da agência.

Essa análise demonstra a necessidade de dispensar muita atenção aos clientes daqueles dois serviços, bem como estudar alternativas para ampliar a receita dos demais serviços.

Outra análise possível é o custo unitário por objeto e por serviço, para avaliar retorno. Não se dispõe da informação de custo, portanto, não é possível calcular a lucratividade por serviço/produto.

Há uma distorção no serviço M, que se apresenta como o de maior valor unitário, causada pela maneira como foram registradas as operações. Não se anotou a quantidade de objetos, mas a quantidade de postagens, o que causou distorção no custo unitário. Isso se deve às orientações da área financeira, na contabilidade dos serviços.

CÓDIGO	RECEITA	QUANTIDADE DE OBJETOS	CUSTO POR OBJETO
Q	R\$ 8.249,01	645	R\$ 12,79
U	R\$ 2.961,18	5097	R\$ 0,58
H	R\$ 1.418,40	169	R\$ 8,39
E	R\$ 1.380,95	410	R\$ 3,37
M	R\$ 1.011,10	3	R\$ 337,03
R	R\$ 705,83	54	R\$ 13,07
B	R\$ 565,00	28	R\$ 20,18
G	R\$ 350,00	11	R\$ 31,82
C	R\$ 273,00	9	R\$ 30,33
A	R\$ 156,17	66	R\$ 2,37
I	R\$ 141,70	153	R\$ 0,93
K	R\$ 87,51	10	R\$ 8,75
S	R\$ 80,10	9	R\$ 8,90
V	R\$ 26,00	2	R\$ 13,00
L	R\$ 2,80	1	R\$ 2,80
O	R\$ 2,00	1	R\$ 2,00
D	R\$ 1,53	1	R\$ 1,53
TOTAL	R\$17.412,28		

Quadro 3. Distribuição da receita por tipo de serviços.

7.1.3 Avaliação dos 10 maiores clientes

Os dez maiores clientes, por receita, foram listados, com os serviços por eles utilizados. Isso permite identificar o perfil de consumo dos clientes mais importantes.

O maior cliente utiliza apenas um serviço, com uma receita média anual em torno de R\$ 10.250,00 (considerando que o valor obtido em setembro possa ser utilizado como base para projeções e se mantenha inalterado ao longo do ano).

O segundo maior cliente tem uma projeção de receita (nas mesmas condições do caso anterior) de R\$ 4.833,00 e utiliza três serviços diferentes.

	H	I	M	O	Q	R	U	TOTAL
1º	R\$ -	R\$ -	R\$ 854,80	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 854,80
2º	R\$ -	R\$ 0,85	R\$ -	R\$ -	R\$ 13,90	R\$ -	R\$ 388,00	R\$ 402,75
3º	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 392,10	R\$ -	R\$ -	R\$ 392,10
4º	R\$ 296,70	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 46,55	R\$ -	R\$ -	R\$ 343,25
5º	R\$ 290,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 38,90	R\$ -	R\$ 0,55	R\$ 329,45
6º	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 273,50	R\$ 273,50
7º	R\$ -	R\$ 0,85	R\$ -	R\$ -	R\$ 233,50	R\$ -	R\$ -	R\$ 234,35
8º	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 218,90	R\$ 218,90
9º	R\$ -	R\$ 1,70	R\$ -	R\$ -	R\$ 163,60	R\$ 43,20	R\$ -	R\$ 208,50
10º	R\$ -	R\$ 1,70	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,20	R\$ -	R\$ 179,40	R\$ 199,30

Quadro 4. Análise dos dez maiores clientes, pelos serviços que utilizam

## **8 LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS CLIENTES**

O levantamento do perfil de consumo dos clientes não esgotava as possibilidades de gestão do negócio pelo pessoal da linha de frente.

Identificado os clientes e seu padrão de consumo, o objetivo foi ampliar essa perspectiva, respondendo à pergunta “e quem são esses clientes?”.

Na abordagem do Database Marketing, conforme JACKSON & WANG (2000), o objetivo é justamente coletar a maior quantidade possível de dados dos clientes, cruzando-os com o auxílio de softwares de bancos de dados, através de consultas interativas, para aprofundar o conhecimento do perfil dos clientes e agrupá-los por “células” ou “agrupamentos” de clientes com as mesmas características.

### **8.1 Informações coletadas**

Para tanto, optou-se pela aplicação de pesquisa de mercado entre os clientes identificados, visando identificar:

#### **8.1.1.Motivo da utilização do serviço**

Foram apresentadas três possibilidades:

- “comercial”, caracterizado pelo envio de propaganda, recebimento de pedidos ou envio de produtos adquiridos.
- “profissional” - uso profissional, não ligado ao aspecto comercial.
- “particular” - envio não ligado à atividade profissional.

Observa-se intensa utilização para fins comerciais (63%), o que demonstra o potencial do serviço postal como canal de comércio.

MOTIVO	PESSOA		TOTAL
	FÍSICA	JURÍDICA	
COMERCIAL	6	62	68
COMERCIAL E PROFISSIONAL	0	12	12
COMERCIAL, PROFISSIONAL E PARTICULAR	3	7	10
COMERCIAL E PARTICULAR	4	10	14
PROFISSIONAL	7	18	25
PROFISSIONAL E PARTICULAR	4	4	8
PARTICULAR	27	2	28
TOTAL	51	115	166

Quadro 5. Motivos de utilização dos serviços dos Correios

8.1.2 Meio de comunicação

Visou identificar o canal de comunicação mais eficaz com o cliente e avaliar o retorno da comunicação da empresa.

Os meios de comunicação mais eficientes ainda são a publicidade através da mídia (20,5%) e a orientação de balconistas (17,5%), mas essas duas formas de comunicação são ainda tímidas, pois somadas não atingem 40% dos clientes. Isso demonstra que a imagem da marca (“tradição” e “não lembra”) ainda se mantém como importante fator, na escolha.

Esses dados revelam uma necessidade de melhorar a comunicação com o público, centrada no uso da mídia. A sinalização das agências auxiliará a tarefa dos balconistas, em seu contato com o público.

MEIO	PESSOA		TOTAL
	FÍSICA	JURÍDICA	
Publicidade	11	23	34
Orientação do balconista	10	19	29
Tradição	10	19	29
Não lembra	7	15	22
Recomendação	2	9	11
Não há opção	1	6	7
Outros	10	24	34

Quadro 6. Meios de comunicação

8.1.3 Expectativa em relação aos serviços dos Correios

Visava identificar os principais valores em relação aos serviços da Empresa, pelos clientes, conhecendo-se assim os pontos mais valorizados pelo usuário. Toda e qualquer análise do serviço pela empresa deveria levar em conta a ótica dos clientes. A comunicação deveria reforçar aqueles aspectos, para cada segmento.

As expectativas expressas numa pergunta aberta foram agrupadas por tendência, conforme se concentravam em aspectos operacionais (rapidez, agilidade, pontualidade, etc), de atendimento (cortesia, bom tratamento, horários de atendimento, etc), financeiras (preços) ou manifestaram satisfação com o atual estágio da empresa.

Os principais anseios se concentraram nos aspectos operacionais: rapidez, agilidade, pontualidade, segurança, eficiência, etc (56%).

25% dos entrevistados manifestaram-se “satisfeitos”, apesar de não ser essa a questão proposta na pergunta. Ainda assim, respeitou-se a manifestação dos respondentes.

EXPECTATIVAS	PESSOA		TOTAL
	FÍSICA	JURÍDICA	
OPERACIONAIS	26	67	93
SATISFEITO	15	27	42
ATENDIMENTO	6	10	16
PREÇO	2	7	9
EM BRANCO	1	3	4
OUTROS	1	1	2
TOTAL	51	115	166

Quadro 7. Expectativas dos clientes

8.1.4 Nota atribuída aos serviços da empresa

Visa identificar o grau de satisfação com os serviços da empresa. Levando em conta que os clientes já haviam manifestado suas expectativas, buscou-se uma relação entre a expectativa e a avaliação.

A avaliação dos clientes é extremamente positiva. 65% dos entrevistados atribuíram avaliações na faixa de 9 a 10. Outros 21,7% atribuíram nota 8 ou 8,5. Estas avaliações indicam alto grau de satisfação com os serviços.

As pessoas físicas demonstram mais aprovação, em termos de percentual de resposta nas avaliações mais elevadas, mas não há grandes diferenças em relação às pessoas jurídicas. Isso reforça o efeito positivo da imagem da empresa, no aspecto comercial.

AVALIAÇÃO (Nota)	PESSOA		TOTAL
	FÍSICA	JURÍDICA	
0		1	1
1		1	1
5	1		1
6		1	1
7	4	6	10
7,5		1	1
8	8	22	30
8,5	1	5	6
9	12	30	42
9,5	2	7	9
10	19	38	57
NR	4	3	7
TOTAL	51	115	166

Quadro 8. Avaliação da ECT pelos clientes

8.1.5 Identificação do respondente

Visava conhecer detalhes sobre o cliente. Caso se tratasse de pessoa física, anotou-se a ocupação. Caso se tratasse de pessoa jurídica, solicitou-se a atividade (conforme declarado pelo respondente), o porte da empresa e a identificação do respondente.

A atividade das pessoas jurídicas foi depois agrupada em três segmentos: comércio, indústria, serviços ou sem fins lucrativos.

29,4% dos respondentes eram pessoas físicas (47 pessoas), ao passo que os respondentes pessoas jurídicas (70,6%) estavam assim estratificados por natureza de atividade: 45% eram do comércio, 44% eram prestadoras de serviço, 12,2 % eram da indústria e 4,3 % eram entidades sem fins lucrativos.



## 9 EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM PROPOSTA

Além dos pontos já abordados no capítulo 8, a base de dados possibilita o cruzamento de informações. A partir daí, as perspectivas comerciais de utilização da ferramenta de gestão se ampliam.

Definida uma ação comercial qualquer (lançamento de um novo produto/serviço, lançamento de uma nova modalidade de serviço, ação para agregar valor a produto existente, campanha de vendas para produtos já existentes, etc), a base de dados oferece um suporte efetivo à comercialização dos produtos.

### 9.1 Formulação de "células" de clientes, conforme o DBM

O *Database Marketing* prevê o agrupamento de clientes em células ou agrupamentos (em inglês, *clusters*), considerando as características, conforme a abordagem definida pela empresa.

O critério básico na abordagem do DBM é o FRVC, ou seja, Frequência de compra, Recência (data da última compra), Valor e Categoria dos produtos comprados (BRETZKE, 2000, p.118). Tais fatores devem ser levados em conta sempre, mas o cruzamento pode ser orientado por alguns critérios, em separado.

A título de exemplo, formulou-se uma análise baseada em dois fatores obtidos do cruzamento dos resultados do perfil do consumo e do perfil dos clientes: uma tabela baseada na receita (Valor) e na avaliação que os clientes fazem da ECT.

Aquela análise gerou uma tabela, de onde se extraiu um gráfico de dispersão apresentado no Anexo 3 - Distribuição dos clientes, conforme o DBM.

Ainda segundo o DBM, as células foram batizadas com nomes mnemônicos, que resumem as características do grupo. Assim, foram definidos os seguintes grupos:

- "Felizes com resultado": clientes com avaliação positiva (nota superior a 8) e receita elevada (mais do que R\$ 300,00).
- "Felizes sem resultado": clientes com avaliação positiva (nota superior a 8) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00).
- "Satisfeitos com resultado": clientes com avaliação média (nota entre 4 e 8) e receita elevada (mais do que R\$ 300,00).

- "Satisfeitos sem resultado": clientes com avaliação média (nota entre 4 e 8) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00).
- "Insatisfeitos sem resultado": clientes com avaliação negativa (nota inferior a 4) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00).
- "Insatisfeitos com resultado": clientes com avaliação negativa (nota inferior a 4) e receita elevada (mais do que R\$ 300,00).

Para cada um daqueles grupos, foram formuladas diretrizes para ações comerciais, conforme as campanhas preconizadas por RAPP (*apud* BRETZKE, 2000, p.127-128).

#### 9.1.1 "Felizes com resultado"

Os clientes do grupo "Felizes com resultado" estão satisfeitos com o desempenho da ECT, atribuindo nota superior a 8. Representam também receitas consideradas significativas no Varejo, superiores a R\$ 300,00.

São usuários de produtos de topo de linha, com frequência elevada para os padrões identificados. Sua manutenção é teoricamente fácil, portanto as campanhas mais indicadas seriam:

- destinadas à extensão da linha de produtos (*add-sell*),
- oferta de produtos não comprados. Por exemplo, se são usuários do serviço de encomenda, poderão ser ofertados envelopes ou caixas padronizadas da ECT (*cross-sell*).

#### 9.1.2 "Felizes sem resultado"

Os clientes "Felizes sem resultado" tem avaliação positiva (nota superior a 8) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00). São clientes com baixa frequência e valor, mas com excelente opinião sobre a empresa. Sua manutenção também é teoricamente fácil, portanto as campanhas mais apropriadas são:

- repetição de venda, num estímulo à maior demanda (*re-sell*),
- venda de produtos superiores aos atualmente consumidos. Por exemplo, indicar a encomenda expressa SEDEX para usuários da Encomenda Normal (*up-sell*),
- oferta de produtos da mesma linha não utilizados, como embalagens de diferentes tamanhos, etc (*cross-sell*).

### 9.1.3 "Satisfeitos com resultado"

Os clientes "Satisfeitos com resultado" tem avaliação média da ECT (nota entre 4 e 8) e receita elevada (mais do que R\$ 300,00). O grupo apresenta apenas um cliente, mas é o de maior receita individual do grupo pesquisado.

É um grupo de risco, pois o seu volume de utilização o faz mais procurado pela concorrência e sua avaliação indica potencialmente pouca fidelidade à marca. Em face disso, representa um segmento que merece acompanhamento prioritário.

Com isso, as campanhas indicadas para aquele grupo são basicamente de manutenção de cliente (*keep-sell*).

### 9.1.4 "Satisfeitos sem resultado"

Os clientes "Satisfeitos sem resultado" tem avaliação média (nota entre 4 e 8) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00). Tais clientes têm potencial para crescimento, mas estão suscetíveis a ações da concorrência. Merecem cuidado, mas devem corresponder às expectativas de receita.

As campanhas mais indicadas seriam:

- repetição de venda (*re-sell*),
- venda de produtos não comprados (*cross-sell*),
- venda de produtos superiores (*up-sell*),
- lançamento de extensões de linhas de produtos por meio de clientes atuais (*add-sell*).

### 9.1.5 "Insatisfeitos sem resultado"

Os clientes "Insatisfeitos sem resultado" têm avaliação negativa (nota inferior a 4) e receita reduzida (menos do que R\$ 300,00). Representam um grupo contraditório.

Exigem atenção, mas apresentam pouco resultado. Costumam ser conhecidos por suas cobranças e normalmente tomam tempo dos funcionários.

Todos os clientes são importantes, mas esta categoria merece atenção na medida em que os clientes puderem ser potencializados. Não podem tomar do chefe da agência mais tempo do que os clientes com maior potencial ou receita atual.

As campanhas mais indicadas são:

- repetição de venda (*re-sell*),
- venda de produtos não comprados (*cross-sell*),
- venda de produtos superiores (*up-sell*).

### 9.1.6 "Insatisfeitos com resultado":

Os clientes com avaliação negativa (nota inferior a 4) e receita elevada (mais do que R\$ 300,00) simplesmente não aparecem no gráfico de distribuição.

Possivelmente, não aparecem por estarem com a concorrência. Identificar aqueles clientes é um trabalho que exige busca ativa. O DBM constitui ferramenta de apoio importante, na medida em que fornece o perfil dos clientes e seu padrão de consumo.

Assim, por exemplo, se a ferramenta indica que as administradoras de condomínio constituem um grupo importante e fornece os serviços mais utilizados, além de indicar a frequência de utilização, o chefe da agência pode:

- mapear as administradoras de condomínio de sua região,
- identificar as que não estão comprando em sua agência e

- visitá-las, com uma proposta de prestação de serviços semelhante ao perfil do grupo de consumidores, para avaliar a receptividade e suas peculiaridades.

## **9.2 Outras potencialidades do sistema**

### **9.2.1 Definir meios de comunicação mais efetivos**

Analisar os maiores usuários do produto em questão ou de modalidades afins e identificar os meios de comunicação mais utilizados para conhecimento por aquele segmento. Isso permitirá adotar os mesmos canais ou desenvolver outros mais efetivos. A seleção criteriosa de canais de comunicação reduz custos e aumenta a eficiência do esforço comercial.

### **9.2.2 Avaliação dos produtos**

Pode-se definir a análise por produto, selecionando-se, a partir do banco de dados de consumo, os usuários dos produtos em questão e buscando-se, no perfil dos clientes, dados sobre avaliação dos serviços da empresa pelos clientes (expectativas e nota para os serviços). A partir daí, pode-se avaliar o *feedback* e implementar medidas corretivas dos pontos negativos e de reforço dos aspectos positivos.

### **9.2.3 Uso do banco de dados para decisão centralizada**

Mesmo levando em conta que a gestão dos clientes deva ser descentralizada e a cargo do Chefe da Agência, surge a possibilidade de, através do compartilhamento dos arquivos em rede ou transmissão periódica (semanal ou mesmo diária) dos arquivos, compor-se um banco de dados corporativo. Para tal, seria necessário acrescentar o campo "Agência" no banco de dados.

Assim, uma REOP poderia avaliar os dados de clientes de suas agências, identificando a utilização, pelo mesmo cliente, de mais de uma agência, alertando os

Chefes de Agência para o fato e permitindo dimensionar corretamente a importância do cliente.

Da mesma forma, a Gerência de Vendas ou de Atendimento (conforme a estrutura da Diretoria Regional) poderia avaliar o processo.

Assim, pode-se selecionar o mercado e o público-alvo, conforme a ação desejada.

## 10 ORIENTAÇÕES E DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO

A partir do trabalho desenvolvido na Agência Estreito, é possível avaliar a experiência e formular diretrizes para o desenvolvimento da ferramenta de gestão.

O presente trabalho permitiu a formulação de sugestões e recomendações na formulação de uma ferramenta de gestão, como aquela aqui descrita:

- As informações já existem e estão disponíveis no sistema SCADA. Para evitar o retrabalho de digitação que foi necessário, deve-se incluir no sistema de caixa a geração de um arquivo, em formato MS Access ou Excel, com os campos definidos no capítulo 6. Caso se mostre interessante, há possibilidade de incluir os campos “horário” e “guichê”, não contemplados neste estudo.
- O sistema deve rodar nos equipamentos existentes nas agências da ECT, evitando-se novos investimentos. Deve também ser compatível com os demais sistemas e ambientes corporativos em uso ou em desenvolvimento na ECT. Há aplicativos comerciais, no mercado, voltados para a atividade de *database marketing* que poderiam ser avaliados, para aquisição ou customização.
- Deve fornecer relatórios padronizados, para as consultas mais usuais, deixando em aberto a possibilidade de customização de consultas (consultas *ad hoc*).
- Necessitará de orientação técnica, em caso de dúvida dos usuários (chefes de agência). Para tanto, a interface deve levar em conta o grau de capacitação do “usuário médio”, em termos de informática.

As seguintes informações são consideradas necessárias, quando do desenvolvimento e implantação do sistema (em ambiente MS Excel, MS Access ou outro escolhido):

1. segmentação das operações de vendas, a partir da implantação, avaliando período considerado estatisticamente representativo (a ser definido);
2. acompanhamento, a partir da implantação, com a reavaliação da distribuição das operações de venda, periodicamente ou, em caráter excepcional, quando solicitado pelo gestor do sistema;
3. definição do valor de corte a ser considerado para segmentação do grupo *premium* dos clientes de varejo, em função do perfil individual da agência (considerando-se acompanhar apenas aquele segmento), sempre que houver uma nova segmentação (ver item 2, acima);
4. geração de relatórios por cliente, por serviço ou pelo cruzamento das duas variáveis, de acordo com a necessidade do gestor do sistema;
5. inclusão dos dados da pesquisa, a ser aplicada pelos próprios chefes de agência, por telefone ou por outro método que seja adotado (pessoalmente, por meio de mala direta, etc), diretamente no sistema;
6. possibilidade de intercâmbio de dados com outros bancos de dados corporativos.

Outro fator a ser levado em conta é o tamanho dos arquivos e a quantidade de memória necessária nos microcomputadores das agências. Na AC-Estreito, o arquivo do mês de setembro/2001 ocupou um espaço de 1.188 Kb.

Considerando-se aquele um dado representativo e confiável e partindo-se da possibilidade de extrapolar aquele dado para os demais meses do ano, poderíamos afirmar que o tamanho da memória necessária para arquivar um ano de informação seria em torno de 24 Mb, o que é compatível com as atuais especificações dos equipamentos utilizados.



## 11 CONCLUSÃO

O presente trabalho orientou-se pela busca do seguinte objetivo:

**Elaborar diretrizes para formular um aplicativo que permita a gestão dos clientes *premium* de varejo da agência Estreito, da ECT.**

Para atingi-lo, foram traçados os objetivos específicos:

- a) Identificar a demanda dos produtos e serviços do segmento *premium* dos clientes de varejo na agência Estreito.

**Conclusão:** foram identificados os serviços e produtos comercializados no varejo, na Agência Estreito, no mês de setembro/2001, através da consulta aos dados do sistema de caixa SCADA. Essa análise permitiu identificar os clientes *premium*, a partir da segmentação das operações em função da receita auferida com a venda de produtos e serviços.

- b) Levantar o perfil do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.

**Conclusão:** através de pesquisa realizada por telefone, com amostragem intencional (por acessibilidade dos respondentes), foi possível identificar o perfil dos clientes *premium* da Agência Estreito.

- c) Propor diretrizes para formular um aplicativo de gestão do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.

**Conclusão:** foram propostas diretrizes para a formulação de uma ferramenta de gestão, baseada em microcomputador, a partir de dados disponíveis no sistema de caixa SCADA. A operação e gestão da ferramenta proposta ficariam a cargo do gerente da agência, pela proximidade com o público e por ser o maior interessado nas informações, para pronta resposta às variações identificadas.

- d) Apresentar uma aplicação do sistema proposto para gestão do segmento *premium* dos clientes de varejo da agência Estreito.

**Conclusão:** simulou-se um exemplo prático da aplicação da ferramenta de gestão, com vistas à gestão dos clientes *premium*, em termos de recomendações de campanhas de comercialização preconizadas por RAPP (*apud* BRETZKE, 2000).

Dessa maneira, procurou-se responder ao tema central, que foi:

**“Gestão de clientes de varejo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”.**

A partir dessas constatações, concluiu-se que a ECT passa por um processo de transformação de sua ação comercial, de uma posição de hegemonia monopolista para uma posição de disputa num mercado mais flexível e com menos regulamentação estatal, num horizonte máximo de dez anos.

Os esforços empreendidos até o presente momento passam por processos de investimento em tecnologia, capacitação de gestores, gestão de clientes e conhecimento de mercado. A adoção de modelos baseados nas estratégias de relacionamento de clientes (CRM) e gestão estratégica (ERP) são importantes marcos no processo.

Em termos de gestão de clientes, o esforço maior está nos clientes de maior volume de atividade (segmento de Atacado), considerados mais rentáveis pela instituição, através da ampliação e capacitação da equipe de representantes comerciais. A tônica da atuação daquela equipe é a conquista e manutenção de contratos de prestação de serviços para pessoas jurídicas.

Aquele segmento de mercado representa uma pequena parcela da clientela potencial, em termos quantitativos, se considerarmos a população brasileira e o universo de pessoas jurídicas. No entanto, representa 40% da receita da ECT, o que justifica a prioridade atribuída.

Em termos de gestão de clientes no segmento Varejo (ou seja, o restante do mercado, que representa 60% da receita da empresa), o programa está baseado no investimento em tecnologia, capacitação de gestores e ampliação da rede. Esse enfoque é coerente com as características do segmento, mas não contempla, num primeiro momento, a questão da gestão dos clientes. Levando-se em conta a participação proporcional da receita do segmento, essa é uma deficiência séria.

Ações neste sentido já estão sendo adotadas, mas é preciso definir diretrizes e propor instrumentos. Este foi o ponto central deste trabalho. A gestão de clientes no varejo deve ser descentralizada, dada a amplitude da rede de atendimento, a quantidade de clientes e a dinâmica do mercado. A utilização intensiva de tecnologia de informação, conforme preconizado pelo DBM, orientados para modelos de database marketing viabilizaria este projeto.

A partir de dados já disponíveis no sistema de caixa das agências, o presente trabalho demonstrou ser possível a criação de uma ferramenta de gestão de clientes no varejo, cuja manutenção e gestão ficaria a cargo dos chefes de agência. O sistema coletaria dados sobre o perfil de consumo dos clientes, a partir da segmentação das operações de venda. O segmento de clientes a ser acompanhado seria o segmento *premium*. As informações do perfil dos clientes seriam coletadas pela própria equipe da agência, aproveitando-se a proximidade com o público.

O cruzamento dos dois bancos de dados (perfil de consumo e perfil de cliente) geraria uma série de insumos para o processo de conquista e manutenção de clientes, com perspectivas de aumento de receita. O desenvolvimento da ferramenta de gestão demonstrou ser viável, bem como sua aplicação, a partir da experiência-piloto realizada na Agência Estreito, localizada em Florianópolis, a partir de dados colhidos no mês de setembro/2001.

O potencial de utilização da ferramenta de gestão, tanto no âmbito da agência quanto em maior amplitude, foi esboçado, havendo ainda outras potencialidades ainda não exploradas. A proposta é oportuna, visto estarem em fase de desenvolvimento os sistemas de gestão de dados (ERP), possibilitando assim sua inclusão nos módulos comerciais e de gestão de vendas.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Decreto n.º 2.326, de 19 de setembro de 1997, publicado no Diário Oficial da União de 22 de setembro de 1997. Altera o Decreto nº 83.726, de 17 de julho de 1979.

BRASIL. Decreto n.º 83.726, de 17 de julho de 1979. Aprova o Estatuto da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

BRASIL. Decreto S/Nº de 19 de setembro de 1997, publicado no Diário Oficial da União de 22 de setembro de 1997. Altera o Decreto nº 83.726, de 17 de julho de 1979.

BRASIL. Decretos S/Nº de 14 de julho de 2000, publicado no Diário Oficial da União de 17 de julho de 2000. Altera o Decreto nº 83.726, de 17 de julho de 1979.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CYRANKA, Lúcia F. de Mendonça, SOUZA, Vânia Pinheiro de. **Orientações para normalização de trabalhos acadêmicos**. 3ª ed. Juiz de Fora. EDUFJF, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ECT. Nota DEREV 001/2002. **Boletim Interno da ECT** n. 15/2002. Brasília: 22 jan. 2002.

\_\_\_\_\_. Nos trilhos da modernidade. **CEP BRASIL**, Brasília: jun. 1999, n. 1, p. 8-9.

\_\_\_\_\_. Os caminhos da Gestão Competitiva. **VENDER**, Brasília: set.2001, n. 2, p. 4-5.

\_\_\_\_\_. País debate a nova lei postal. **CEP BRASIL**, Brasília: jun. 1999, n. 1, p. 7.

\_\_\_\_\_. A segunda revolução dos Correios. **CEP BRASIL**, Brasília: jun. 1999, n. 1, p. 5-6.

\_\_\_\_\_. Bem-vindos ao século 21. **CEP BRASIL**, Brasília: ed. extra, out.. 1999, p. 4-6.

\_\_\_\_\_. Conheça os Correios. Site Correios (13 fev. 2002) endereço: [www.correios.com.br/conheca\\_correios](http://www.correios.com.br/conheca_correios).

\_\_\_\_\_. ECT no topo. **CEP BRASIL**, Brasília: fev. 2001, n. 18, p. 6-7.

\_\_\_\_\_. Grande cliente: novos meios de conquistá-lo. **VENDER**, Brasília: ago. 2001, n. 1, p. 4-7.

\_\_\_\_\_. MANORG - Manual de Organização. Brasília: 1998.

\_\_\_\_\_. Marca histórica. **CEP BRASIL**, Brasília: fev. 2001, n. 18, p. 8-11.

\_\_\_\_\_. Negociação consultiva: aperfeiçoando talentos. **VENDER**, Brasília: out.2001, n. 2, p. 4-5.

JACKSON, Rob, WANG, Paul. **Database marketing estratégico**. São Paulo: IDBM, 2000. Edição especial de pré-lançamento em português.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice/Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauzi Nagib. **Pesquisa de marketing**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Portaria n. 386. DOU n. 138, 17.jul.2001.

Muito além de um modismo. **Hsm Management**, São Paulo, n. 22, ano 4, set-out 2000, p. 51-59.

PEPPERS, Don e outros. **Marketing One-to-One: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one-to-one**. São Paulo: Makron, 2001.

PEREIRA, Moacir. **O uso da curva ABC nas empresas**. (14.02.2002). Disponível no site <http://kplus.cosmo.com.br/matéria.asp?co=58&rv=Vivencia>.

RAPP, Stan, COLLINS, Thomas L. *The new maximarketing*.p. 259-261, *apud* BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 127-128.

RODRIGUES, Pedro Alcantâra. Depoimento em entrevistas, Florianópolis, ago-out.2001

SILVA, Rosenberg Lucas da. Depoimento em entrevistas. Florianópolis, ago-out.2001.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 1995.

ZIMMER, Mauro. Depoimento em entrevistas, Florianópolis, ago-set.2001.

## **Anexo 1 - Roteiro de Entrevista Versão Final**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

Cliente nº: .....Entrevistador:.....

Data da entrevista:.....

Estamos desenvolvendo um projeto-piloto de conhecimento de nossos clientes, a partir da Agência Estreito, em Florianópolis. Conforme nossos registros você (ou sua empresa) utilizaram os serviços daquela agência. Solicitamos sua colaboração, respondendo cinco perguntas sobre sua utilização dos Correios. Garantimos que os dados são para uso interno, sendo que suas informações não serão divulgadas, disponibilizadas ou comercializadas.

Agradecemos por sua colaboração.

1. Motivos para a utilização dos serviços dos Correios (pode assinalar mais de uma resposta):

( ) Comercial - recebimento de pedidos; envio de produtos adquiridos e/ou recebimento de pagamento de produtos/serviços; envio de propaganda ou amostras.

( ) Profissional - troca de expedientes entre filiais, fornecedores ou representantes; comunicação em geral com clientes, fornecedores e outros.

( ) Particular.

2. Maneira pela qual tomou conhecimento dos serviços/produtos dos Correios (pode assinalar mais de uma resposta):

( ) Orientação do balconista ou do Chefe da Agência dos Correios.

( ) Visita de representante dos Correios.

( ) Publicidade em revistas, jornais ou televisão

( ) Recomendação de outras pessoas

( ) Não lembra.

( ) Outras. Quais?.....

3. O que você espera dos produtos/serviços da ECT?

4. Dê uma nota, de 0 (mínimo) a 10 (máximo) para os serviços dos Correios, em função de suas expectativas.

### **5. Identificação**

Se pessoa física: qual a sua atividade profissional?

Se pessoa jurídica:

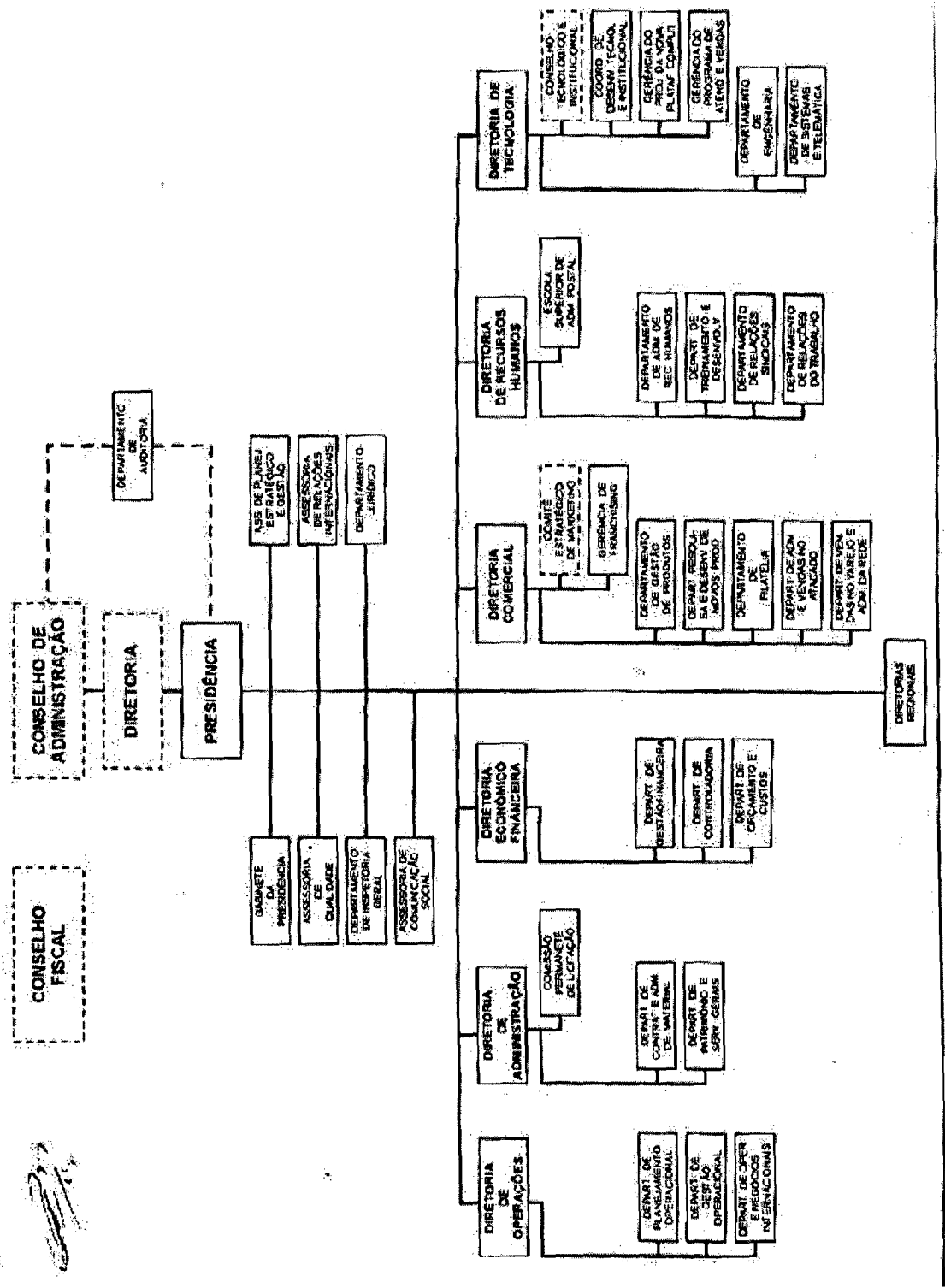
Ramo de atividade?

Porte da empresa: micro, pequena, média ou grande?

Nome e função da pessoa que está respondendo às perguntas.

Anexo 2 - Organogramas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e da Diretoria Regional de Santa Catarina

Organograma da ECT







Anexo 3 - Distribuição dos clientes, segundo o DBM

